جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية

عبد المليك مزهودة
استاذ مساعد مكلف بالدروس
قسم علوم التسيير
هاتف فاكس 84 59 73 033
البريد الالكتروني: k_mezhouda@hotmail.com
k_mezhouda@caramail.com
k_mezhouda@yahoo.fr

المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة :

أداة لضمان نجاعة الأداء

مقدمة

تنشط المؤسسات الاقتصادية، اليوم، في سياق عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية و مفاجئة تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة. وإذا كان بعض هذه لعوامل مفروض على المؤسسة من خارجها كالتغيرات السياسية، مستجدات المنظومة القانونية، تحولات السلوكات الاجتماعية، فان الكثير من العوامل البالغة الأهمية أفرزتها هي –المؤسسة- و ساهمت في تطويرها بهذه الوتيرة، كتصورها للتنافسية، التطور التكنولوجي، الأساليب و المعالجات التسييرية، السلوك التنافسي... وفي ظل هذه الحركية التي تميز المؤسسة داخليا وخارجيا فان دورها لم يعد يتوقف عند التكيف مع التغيرات فحسب بل العمل على سبقها وتفعيلها وفقا لرؤيتها. وفي هذا السياق، فان النظرة التقليدية للموارد أو بالا حرى النظرة التقنية الرقابية و الإدارية التي تعتبر مختلف الموارد بمثابة تكلفة يتعين تدنيتها إلى أدنى المستويات مع العمل في نفس الوقت على تعظيم إنتاجيتها، وان كانت تؤدي إلى مستويات مقبولة من الأداء في الأجل القصير فهي غير مضمونة في الأجل الطويل لأنه على الصعيد الاستراتيجي قد ثبت أن النجاح يتوقف على اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة.

وإذا كان من الأكيد أن كيفية استغلال الموارد المتاحة هي العامل الرئيس المفسر لمستويات الأداء فإن تحقيق الأفضلية التنافسية والمحافظة عليها يتوقف على قدرة المؤسسة على الاكتساب، الإنشاء والمحافظة على موارد متميزة يصعب نقلها أو استبدالها تساهم في خلق القيمة في عيون الزبون الذي أصبح محور اهتمام وفلسفة المؤسسة. موارد تتجلى أساسا في المهارات و المعارف الجماعية للمؤسسة و توصف بالاستراتيجية و ترتبط بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسة انطلاقا من كون المؤسسات قد تتشابه من حيث كمية ونوعية الموارد المتاحة (أفراد، آلات، تكنولوجيا...) إلا أنها تختلف بالضرورة في إنتاج المعارف وتوظيفها، تكوين المهارات واستغلالها واعتماد كل ذلك في بناء الأفضلية التنافسية.

إذا فاقتصاد المعارف وتسيير المهارات يمثلان إحدى أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم لضمان نجاعة الأداء وضمان المكانة المتوخاة في سياق عالمي مفتوح عنوانه العولمة. وهو ما سنتناوله في هذه الورقة بدءا بالأصول النظري للمعالجة الاستراتيجية للموارد .

الأصول النظرية للمعالجة الاستراتيجية لموارد المؤسسة:

لقد عرفت المؤسسة، في ظل الاقتصاد الكلاسيكي وحتى في بداية التسيير العلمي على إنها كيان يوفق بين مجموعة من الموارد المادية، البشرية، المالية والمعنوية ليقدم إنتاجا في شكل سلع او خدمات للمجتمع بغية تحقيق الربح. فانصب الفكران الاقتصادي والتسييري على التنظير لتعظيم الأرباح مقابل تدنية مستويات التكاليف او الموارد المستعملة. وهو ما يترجم تحديد ومتابعة أداء المؤسسة من بعدي الفعالية والكفاءة.

ومع التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة التي عرفتها أشكال العلاقات السائدة بين التنظيمات البشرية الاقتصادية منها وغير الاقتصادية وكذا مختلف أبعاد المحيط الأخرى – خصوصا حدة المنافسة وتطور اشكالها- أصبحت المؤسسة تسعى قبل تحقيق الربح إلى ضمان البقاء فأضحت المعالجة العقلانية لاستعمال الموارد غير كافية إذا لم تتبع بحسن ضبط العلاقة مع المحيط من جهة واختيار الموقع المناسب (Le positionnement) من جهة اخرى. وهو ما أسس - في الواقع – للفكر الاستراتيجي الذي تناول، عند بداية ظهوره في المؤسسات الاقتصادية، حسن اختيار المواقع، تعبئة الموارد وتركيزها على الأنشطة التي تضمن التفوق التنافسي حسب ما تقتضيه فرص المحيط ومخاطره تبعا لمنطق الصراع العسكري منطلق الفكر الاستراتيجي.

بناء على هذا المنطق الجديد، لاستعمال الموارد انتشر الفكر الاستراتيجي في المؤسسات وتطور بشكل سريع ممارسة وتنظيرا لتزخر فترة السيتنات بنموذج SWOT (الحروف الأولى لمصطلحات: الفرص، المخاطر، نقاط القوة ونقاط الضعف) المعروف أيضا باسم نموذج LCAG (نسبة إلى الحروف الأولى لمؤلفيه) الذي يرى ان الاستراتيجية التي تضمن التفوق التنافسي هي تلك التي تبنى بالتوفيق بين بعدي التشخيص الاستراتيجي، الداخلي ضبطا لنقاط القوة ونقاط الضعف والخارجي تحديدا للفرص والمخاطر، على ان تصاغ هذه الاستراتيجية في إطار ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق مسار يمر بعدة خطوات رسمية(Formelle) . وبحماس كبير أثري هذا الطرح بالتحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة الشهيرة (BCG, ADL, Mckinsey) في نهاية الستينات وبداية السبعينات انطلاقا من اعتبار أنشطة المؤسسة قابلة للتجزئة إلى مجالات استراتيجية(DAS) في شكل ثنائيات سوق/منتوج، تحدد المصفوفات، باستخدام أدوات التحليل كدورة الحياة، التجزئة ومنحى الخبرة، ما يجب تطويره منها ماىجب التخلي عنه او العمل على استغلاله . على أن المنطق الغالب في التحليل المصفوفي يعتقد ان التفوق التنافسي يحالف أكثر

المؤسسات الكبرى كون حجم نشاطها يمكنها من استغلال أفضل لمواردها وبالتالي تتفوق بالتكاليف. (Rouloux compresseur) Tarondeau (2002، 10).

إن تركيز هذا الطرح على الجوانب التصورية لإعداد الاستراتيجية ومعالجة الموارد فقط من زاوية التكاليف كان أهم أسباب فشله ميدانيا وتعرضه للعديد من الانتقادات. غير أن I. Ansoff أبا الفكر الاستراتيجي استدرك ذلك بطرح مصطلح التسيير الاستراتيجي (1973) الذي يجمع بين إعداد الاستراتيجية و تنفيذها. ليضيف M. Porter إلى هذا التحليل في بداية الثمانينات تصورات جعلت الأفضلية التنافسية محور الفكر الاستراتيجي إضافة إلى مفاهيم القوى الخمس للمنافسة، سلسلة القيم، التحليل القطاعي والاستراتيجيات الشاملة. وحسب Porter يتحقق التفوق التنافسي للمؤسسة –ومن ثم ضمان البقاء- بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيها من معطياتها الداخلية لكن بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة.

وبالموازاة مع تطور الفكر الاستراتيجي وممارسته في اغلب المؤسسات الغربية الكبرى(Apple, British Airlines, IKEA, Bell Atlantic, Américain Airlines, General Motors, Xerox, AT&T .General electrics ....) فرضت المؤسسات اليابانية (Canon, Sony Toyota, ...) وجودها في الأسواق العالمية بقوة وحققت تفوقا تنافسيا جعل رواد الفكر الاستراتيجي يتساءلون عن جدوى الاستراتيجية اذا كان اليابانيون قد حققوا كل هذا التفوق دون ان يكونوا أحسن تخطيطا ولا تصميما للاستراتيجية من نظرائهم الغربيين.

فعوائق الدخول التي تحتمي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وحققت معها ايرادات مرتفعة على حساب الربوع التي كانت تتمتع بها. فتبن أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط او بالاحرى من مواردها Arregle وQuelin (2001، 274) كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما طاقتها الفكرية ودافعية (Affective) أفرادهاPrahalad وHamel (1999، 135) لان الفروقات في الأداء تنتج عن الاختلافات في التموقع الذي يفسر باختلاف موارد المتنافسين. إذ أن وجود الكفاءة التي تحقق وضعيات تنافسية أصلية ترتبط أساسا باكتساب موارد وحيدة حتى في نفس المجموعة الاستراتيجية لان المؤسسات لا تتحكم بنفس الكيفية في الموارد Arregele و Quelin(2001، 275)

إن أهمية الموارد كممارسة في المجال الاقتصادي وكفكره في حد ذاتها عموما ليست وليدة الثمانينات ولا نتاج الفكر الاستراتيجي، بل لها حسبP.Meschi جذور في الفكر الاقتصادي وفي تسيير المنظمات وتسيير الموارد البشرية.

ففي الفكر الاقتصادي يرى Ricardo إن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه ريع دائم لمالكه، لتتبلور الفكرة فيما بعد لدى رواد الفكر الاقتصادي الحديث Penrose, Friedman Schumpeter ... الذين تتفق تصوراتهم حول موقف مفاده إن العامل الأساسي الذي يجعل المؤسسة تحقق أداء مرتفعا ليس اختيارها لصناعة جذابة بقدر ما هو تبيينها لإستراتجية ذكية وأصلية تعتمد على الموارد الوحيدة والنادرة.

اما في مجال التنظيمات وتسيير الموارد البشرية فقد تبنت المؤسسات طويلا المبادئ التي وضعها رواد الفكر التسييري الكلاسيكي كـ Taylor وFayol ...... وركزت، تطبيقا لمبادئ التنظيم العلمي للعمل، على المنصب وضرورة تخصصه كعامل أساسي لرفع الإنتاجية، فكانت اغلب الهياكل التنظيمية مركزة على السلمية وكثرة المستويات الهرمية على اعتبار إن الموارد- البشرية- تكون أكثر كفاءة كلما كانت متخصصة وكلما تجسد التطابق بين متطلبات المنصب ومؤهلات شاغله. غير انه مع تغير المعطيات الاقتصادية والكثير من عوامل المحيط تبينت محدودية هذا التصور وظهرت الحاجة أكثر إلى تنظيم مرن اقل سلمية يرتكز على مجموعات متجانسة من الأنشطة بدلا من أنشطة متخصصة، على اعتباران استعمال الموارد البشرية يستند إلى مفهوم المهارات كما يؤكده Freiche:" المهارة تصبح المفهوم الجديد المطبق عند ما تثرى المناصب في نفس الوقت الذي تبقى فيه غير مستقرة وغير مؤكدة طيلة فـــترة دوامها Meschi (1997، 3-5).

وبالتوازي مع هذه التصورات وتأكيد Porter مع بداية الثمانينات على مفهوم الأفضلية التنافسية في بناء الاستراتيجيات وفي ضمان نجاعة الأداء ظهرت سلوكات رد- فعلية للمنافسين تعمل على إلغاء الافضليات التنافسية المكتسبة من قبل أندادهم بتغيير قواعد اللعبة التنافسية فاتجه الفكر الاستراتيجي إلى مسالة دوام الأفضلية التنافسية ومدى المحافظة عليها(Soutenabitité) Arregle وQuelin (2001، 275). باختصار انتقلت المواجهة بين المؤسسات المنافسة من الندية المباشرة الى تطبيق مبدأ: "تغيير قواعد اللعبة أفضل من محاولة اللعب أحسن من الآخرين" . Durrieux et autres (2000، 86) لينتقل المحور، استراتيجيا وتنظيما، من المنصب إلى الفرد Meschi (1997 ، 6).

إن هذه التحولات في المجالين التنظيمي والاستراتيجي وتفاعليهما جعلت الموارد تحظى بالأولوية والأسبقية في ترتيب عوامل نجاح المؤسسات وأهلتها لان تكون معالجة (Approche) قائمة بذاتها ذات بعد

استراتيجي يرهن مستقبل المؤسسة وتستخدم كمصدر للتفوق التنافسي مهما كانت طبيعة المحيط وحدة المنافسة.

رسميا يقترن تحول الموارد من عناصر تستعمل في نشاط المؤسسة الى معالجة، تعكس تصورا تسييريا جديدا لبناء الافضليات التنافسية بأعمال Wernerfelt الذي نشر سنة 1984 مقالا في جريدة التسيير الاستراتيجي (Strategic Management Journal) استعمل فيه لأول مرة مصطلح "المعالجة المبنية على الموارد". Ressource-based view المعالجة التي أكد عليها بعده Dierickx Berney, Cool... , وغيرهم من الذين يعتبرون من المؤسسين Arregele. وQuelin (2001، 273) لتصبح هذه المعالجة مدرسة قائمة بذاتها في الفكر الاستراتيجي خلال مرحلة التسعينات D.Puthod et Thévenard. (1997، 1) خصوصا وأنها قد استقطبت الكثير من الكتابات التي سعت إلى ضبطها وتدقيق تطبيقها كمعالجة تضمن النجاح للمؤسسة في محيط لا يعترف إلا بالتميز والسبق. ومن الذين اثروا الموضوع نذكر على سبيل المثال لا الحصر LeBoterf, Hamel et Prahalad, Lawler, Destailly, Rumel Grant, Hammer, Ledford.. وتجدر الإشارة إلى أن بعض ما ورد في هذه المعالجة من كتابات وبحوث استند إلى دراسات ونتائج ميدانية لمؤسسات شهيرة أثبتت قدرات ومهارات عالية في توظيف مواردها والاعتماد عليها كبعد استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي.

تتصور (RBV) المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها خاص يمكنها من خلق وادامة الافضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى Sargis (2000، 02) ومنه فالاستراتيجية تعد بالتوفيق بين بعد الموارد تزويدا وتوظيفا من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول ان تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى Durand (2000، 99) وإذا كان هذا الطرح للاستراتيجية لا يخرج عن الإطار العام للطرح التقليدي فان Tarondeau يرى إن إعداد الاستراتيجية، من منظور RBV ، يتمثل في تطوير حافظة من الموارد التي تتميز بامكانات كبيرة للمساهمة المجدية في تحقيق التموقع المتين، تنتج أفضليات تنافسية وتسهر على دوامها Tarondeau(2000 ، 16).

وبهذا المنظور أخذت الموارد في المؤسسة قبل أية عناصر أخرى بعدا استراتيجيا وأصبحت توصف بالاستراتيجية ليس لمساهمتها في الأفضلية التنافسية فحسب بل لصعوبة اكتسابها واحتمائها بعوائق نقلها

وتميزها من مؤسسة لأخرى كالإجراءات التنظيمية مثلا. وحسب Hamel و Prahalad تتمثل المبادئ الأساسية لـ RBV في:

1) تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية ..... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائما.

2) ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

3) كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كيفيات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

4) تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات و المدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها .

5) الاستعمال الذكي للموارد أي:

* التركيز على هدف استراتيجي أساسي .

* التجميع الفعال للموارد.

* الإشراك المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية .

* المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكنا.

* تسريع استرجاع الموارد بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف Prahalad وHamel (1999، 167- 169).

وإذا كانت وظيفة الموارد قد تغيرت في ظل RBV وأصبحت توصف بالاستراتيجية، وصف تبرره النتائج الميدانية للكثير من المؤسسات العالمية المشهورة خصوصا اليابانية منها، <u>فعن أية موارد يتكلم رواد RBV</u> ؟

الموارد: أي مفهوم في ظل RBV ؟

إن مصطلح الموارد يعتبر من بين أكثر المصطلحات تداولا في الأدبين الاقتصادي والتسييري ويغطي مجالا واسعا يصعب حصره بدقة، إذ أن كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها خصوصا بعدما فتح المجال للعناصر غير المادية.

إن هذه الخاصية لمفهوم الموارد طبعت بشكل جلي المفاهيم التي وردت في إطار RBV، فـ Tarondeauيرى أن "موارد المؤسسة هي كل ما يمكن لهذه الأخيرة تعبئته وتحريكه و يخلف الأفضلية والتنافسية" Tarondeau (2002 ، 18)، أما Teece ,Pisano وShuen فيرون ان موارد المؤسسة تتمثل في كل الأصول الخاصة بالمؤسسة والصعبة النقل Arregle et Quelin (2001، 276).في حين يذهب Nanda إلى القول أن موارد المؤسسة هي نقاط قوتها وهذه الأخيرة هي بدورها موارد استراتيجية Meschi(1997 ,08).

بالنسبة Wernefelt، مؤسس RBV، تتمثل موارد المؤسسة، في وقت معين ، في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبيا . فبالإضافة إلى الأصول التي يأخذها عادة بعين الاعتبار الاقتصاديون، يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، العلامات التجارية، الإجراءات التنظيمية، الاتصالات التجارية... Tarondeau (2000، 347).

ومن نفس المنظور يرى أيضا Barney أن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات المعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

وبطريقة نوعا ما تقليدية، ولتجديد الموارد يصنفها Schendel وHofer " إلى مالية (التدفقات المالية المتاحة) بشرية(عدد الافراد ومؤهلاتهم) مادية(أماكن الإنتاج، آلات، مخزونات...) تنظيمية (نظم المعلومات، مراقبة النوعية، الإجراءات...) تكنولوجية (معارف تطبيقية (Savoir faire)، براءات).ليضيف إليها Grant السمعة كمجموعة سادسة، ليزيد من أهمية الموارد غير المنظورة" Thevenard et Puthod (02،1997 - 03)

ان مثل هذا العرض لمفهوم الموارد يعتبره Tarondeauبمثابة محاولة قبض كل شيء (-attrap tous) (2000، 348)، وفي رأي بعض الباحثين إن تحديد مفهوم مصطلح الموارد يعتبر في حد ذاته من بين نقاط ضعف المعالجة المبنية على الموارد Arregle et Quelin (2001، 278)

ولتفادي إشكال عمومية مفهوم الموارد وصعوبة تدقيقه يصنفها Barney إلى :

-موارد شاملة (générale) مادية يمكن لجميع المؤسسات اكتسابها وبالتالي فهي ليست استراتيجية .

-موارد غير مادية خاصة تتميز فيها المؤسسات عن بعضها البعض وهي التي تساهم في تجسيد التفوق التنافسي لذا فهي تنطوي على الخصوصية الاستراتيجية.Sergis (2000 ، 04).

إن الصنف الثاني يضم جميع العناصر غير المنظورة كالتكنولوجيا ، نظم المعلومات، طرق الاتصالات، الإجراءات البشرية.........، غير إن المقصود في إطار RBV من هذه الموارد هو تلك الناجمة عن توفيق عدة موارد مادية وغير مادية لتكون النتيجة قدرات خصوصية للمؤسسة أو مهارات استثنائية لأفراده Tevenard و Puthod (1997, 03)، نتيجة يصطلح عليها Chassang بالقدرات الاستراتيجية كونها تمثل قدرة جماعية خاصة تساهم مباشرة في أفضليات وضعية المؤسسة Chassang et autres (2002 ، 120).

وبنظرة تلخيصية لأهم تعارف الموارد يتضح:

-الإجماع على تصنيف الموارد إلى منظورة وغير منظورة.

-موارد المؤسسة لا تمثل العناصر المنفصلة عن بعضها البعض فحسب بل تشمل أيضا توافيق هذه العناصر وقد تمثل هذه التوافيق أهم الموارد على الإطلاق .

- التأكيد على تميز الموارد بدلا من كمياتها .

- ربط مصطلح الموارد كثيرا بالمهارات، القدرات، الاصول الاستراتيجية ، المعارف.

ومع التاكيد على تميز الموارد الاستراتيجية يجمع اغلب رواد RBV Barney Dierickx ، Grent، Amit و Schoemaker، Teece...) على أن أهم خصوصيات الموارد الاستراتيجية هي: Durand (2000 ، 130)

*عدم النقل(non imitabilité)

*عدم التحويل(non transférabilité)

*الإتاحة (Disponibilité)

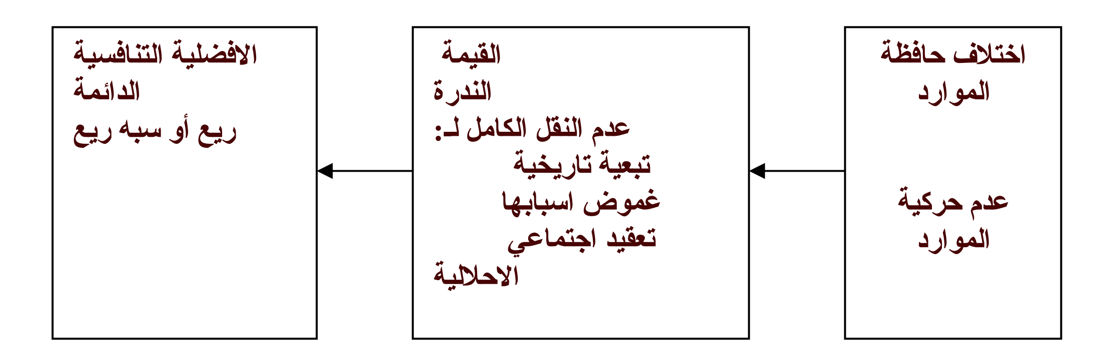
*الندرة (Rareté)

*عدم التحريك (non mobilité)

*عدم الإحلال (non substituabilité).

ولو أن أغلب الكتابات تركز أكثر على خصائص الندرة ، عدم النقل وعدم التحويل، ويربط Barney العلاقة بين هذه الخصائص و خلق الأفضلية التنافسية على النحو التالي:

الشكل رقم 2 خصائص الموارد الاستراتيجية



المصدر: Barney (1991، 112)

مما سبق يمكن القول أن قوة المؤسسة ونجاحها يتوقفان إلى حد بعيد على بعدها الداخلي وان استراتيجياتها تتحدد وتتجسد بناء على ما تملكه وتوظفه من موارد استراتيجية. هذه الموارد قد تختلف في شكلها كطرق الاتصال مع الزبائن، التكنولوجيا، التحكم في نظم المعلومات، أو حتى في الاستفادة بصفة احتكارية من بعض مصادر المواد الأولية النادرة غير أن ارتباطها بالمؤسسة وتمكن هذه الأخيرة من حمايتها من الانتقال إلى المنافسين بمختلف آليات المنع والعزل ومن تجديدها وتطويرها أو بالا حرى تسييرها كحافظة يجعلها تكون أساس، إن لم تكن العامل الرئيسي في التفوق التنافسي للمؤسسة وتحقيق أفضلية تنافسية دائمة.

وبعبارة أخرى، إذا كانت الموارد حسب RBV تكتسي الأهمية القصوى في المؤسسة، فان هذه الأهمية واتصافها بالاستراتيجية يتوقفان على درجة التميز بالخصائص المذكورة سابقا وهو ما يضيف إلى التسيير الاستراتيجي إدارة حافظة الموارد الاستراتيجية بالمؤسسة.حافظة يمكن تقييمها وبناء صورة عامة عنها حسب Thevernad et Puthod (1997، 04) بخمس اختبارات هي:

01 - اختبار المواءمة (Pertinence) الذي يحدد ما إذا كان المورد يسمح للمؤسسة باستغلال فرصة متاحة او تجنب خطر محدق.

02- اختبار الندرة الذي يفصل بين الموارد الشاملة والموارد التي لا يملكها إلا عدد قليل من المتنافسين.

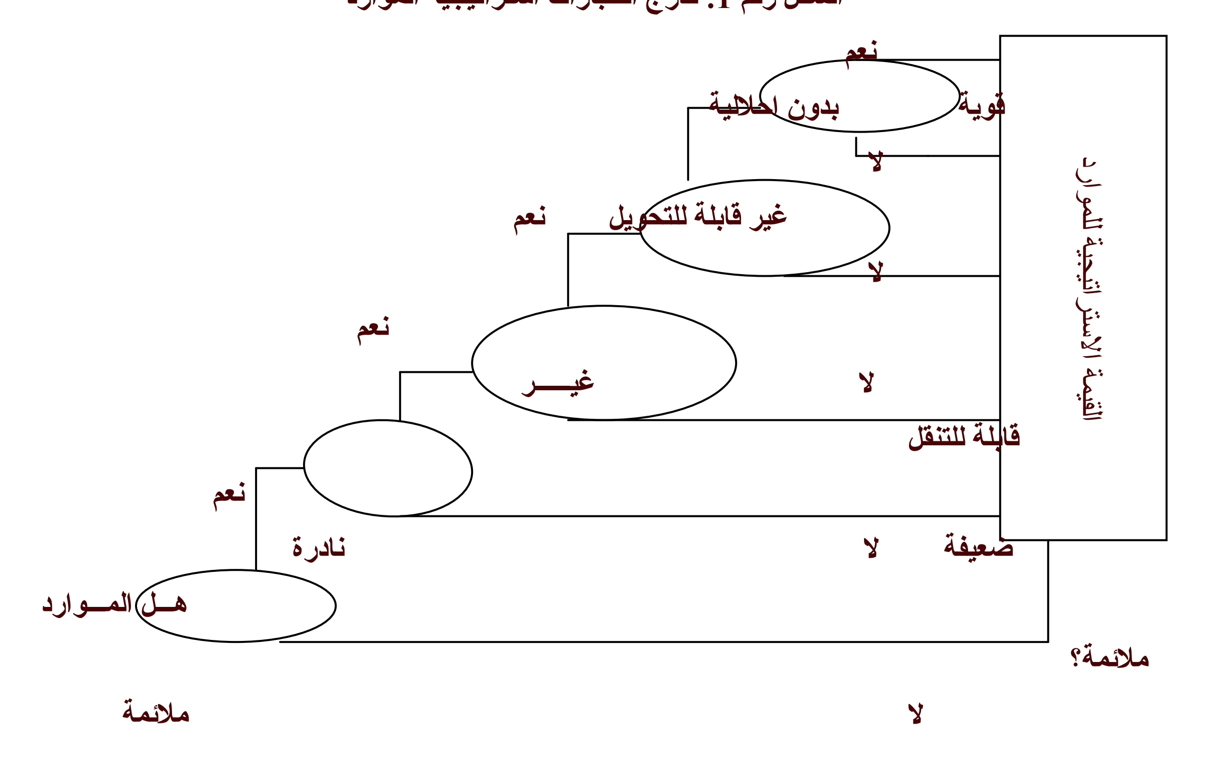
03- اختبار النقلية (imitabilité) الذي يفصل بين الموارد السهلة النقل خارج المؤسسة من تلك المحمية بعوازل.

04- اختبـار التحويـل (transfeerabilité) الـذي يبـين درجـة الرقابـة التـي تمارسـها المؤسسـة علـى الموارد الاستراتيجية التي تملكها.

05- اختيار الاحلالية الذي يبين الموارد التي يمكن تعويضها باخرى تؤدي نفس الدور .

هذه الاختيارات تندرج على النحو التالي:

الشكل رقم 1: تدرج اختبارات استراتيجية الموارد



المصدر: Puthod و Thevernad (1997، 04)

وبهذا المفهوم للموارد تأسست RBV كتيار فكري يثمن البعد الداخلي للمؤسسة ويربط الجوانب التنفيذية والتوظيفية للموارد فيها بالتسيير الاستراتيجي وبالتطوير الدائم للمؤسسة.

والمتمعن في طرح RBV واغلب أدبياتها يجد ارتباطا وثيقا بين مفاهيم الموارد، المهارات و المعارف بل هي في كثير من الأحيان تفسر بعضها البعض وهو ما جعل البعض يضيف الى تيار الموارد:

-المعالجة المبنية على المهارات Competencies-based view (CBV)

-المعالجة المبنية على المعارف Knowledge- based view (KBV)

و في الحقيقة يعتبر هذان التياران امتدادا لـRBV ويفسران بدوريهما أداء المؤسسة انطلاقا من جوانبها الداخلية بدلا من محيطها الخارجي ووضعيتها التنافسية Sergis (2000، 05). ويلخص Arregle خصوصيات هذه التيارات الثلاث في الجدول التالي:

	RBV	KBV	الديناميكية	
			CBV	القدرات الديناميكية
الابعاد المستند عليها	-جميع انواع الموارد -خصوصيات الموارد -المحافظة على الافضلية	المعرف التعلم تسيير وانتاج المعارف	الموارد غير المنظورة المهارات النوايا استراتيجيات الحركات	الموارد غ/المنظورة الروتيتات القددرات
الـــــــــرواد الرئيسيين	Penrose,wererfelt, Rumelt, Lippman, Dierickx,Cool ,Berney, Amit, Shoemaker,	Grant,Spender, Koyut,Zender,Conner,Prehalad,	Hamel et Prahalad, Starlk ,Evans, Shulmen, Sanchez et Heene	Teece, Piseno et Shuen
نوع الريع	شبه ربح - الريكاردي	شبه ربح - شومبتري	شبه ربح - شومبتري	شبه ربح - شومبتري
دور التسيير	تحديد وتسيير الموارد النادرة غير قابلة للنقل ولا للانحلال	تسيير التعليم في المؤسسة	تسيير المهارات في المؤسسة	تسيير المهارات والقدرات في المؤسسة

المصدر Arregle et Quelin (2001، 278)

المهارات : لب المعالجة المبنية على الموارد

تعتبر المهارات لب المعالجة المبنية على الموارد على الرغم من أن بعض الباحثين يعتبرها معالجة قائمة بذاتها. وإذا كان من الصعب وضع الحدود الفاصلة بين المعالجين كون الإطار النظري والجسم المعرفي لكل منهما يبقيان مشتركان ،فان مصطلح المهارات قد ورد في اغلب واشهر كتاباتRBV لصيقا بالموارد، مترادفين أحيانا ومكملين لبعضهما البعض أحيانا أخرى. وفي الحقيقة ان مختلف أشكال الموارد الاستراتيجية مهما كان المظهر الذي تتجلى به المؤسسة (نظام معلومات، تكنولوجيا ، طرق اتصال ....) تربط بكيفية ما بالمهارات، لان نشوء هذه الأصول وتطورها في المؤسسة ما هو إلا انعكاس لكفاءات الموارد البشرية كمهارات فردية او قدرات جماعية.

كناية عن كثرة تداول مصطلح المهارات والتركيز عليه كمحور نظرية الموارد، قد عبر عنه Meschi (1997، 07) بالمقولة الاسطورية "الجميع يتحدث عن شخص خارق للعادة غير ان أحدا لم يره إطلاقا" كذلك المهارات فقد أصبحت تمثل موضة التسيير الاستراتيجي ، وبمفاهيم اغلبها متقارب.

بالنسبة لـHamel و Prahalad(1999، 215) " المهارة - بكل بساطة هي مجموعة من المعارف والتكنولوجيات .فمثلا مهارة Motorola تتمثل في تخفيض الآجال إلى الحد الأدنى بين تلقي الطلبية وتنفيذها بالاعتماد على كم هائل من المعارف العملية ".أما عند Schoemaker وAmit فتعني القدرة على توظيف الموارد لتحقيق هدف متوخى على شكل توافيق تستدعي عمليات تنظيمية" ونفس المعني

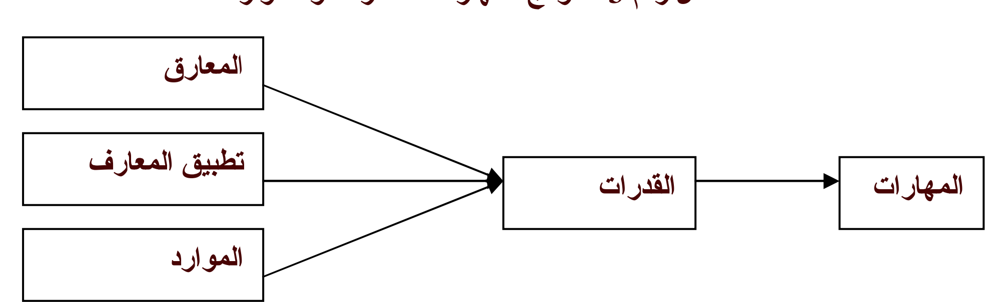
ذهب إليه Grant بتعريفها على أنها "قدرة مجموعة من الموارد على تحقيق مهمة أو نشاط ما" (1998 Tywoniak، 06)، كما اعتبرهاRollet وReynand على أنها نتاج الكيفية التي تستعمل بها المؤسسة قدراتها ومواردها الداخلية مقارنة بمنافسيها.

ولدى Tarondeau المهارات تعني "قدرات خاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف معين ، تستغل بأعمال (Actions) مقصودة وغائية (Finalisé) أين تتكون وتثرى بالتعلم" Tarondeau(2002، ص 19).

تؤكد مجمل هذه التعاريف ان المهارات تتكون من عنصرين لا ينفصلان عن بعضهما البعض "المعرفة Savoir والمعرفة العملية savoir faire، غير ان Durant يرى ان هذين العنصرين لا يكفيان لتشكيل المهارة بل يجب أن تتوفر الإرادة التي يعبر عنها بمعرفة الكينونة Savior-être لذلك يعرفها "على أنها قدرة المؤسسة على اشراك تنسيق وتوظيف مواردها لإنجاز مجموعة من العمليات ليس بالمعارف و المعلومات فحسب بل أيضا بالعوامل الناجمة عن التعلم، المعرفة العلمية Savoir faire، المواقف ومعرفة الكينونة Savior-ètre و هو ما يجعلها تكون صعبة التشفير(codifiable). Persais (2001، ص07)

ما لا تختلف حوله هذه التعاريف هو اعتبار المهارة قدرة، غير أن مصطلح القدرة في حد ذاته وفي هذا السياق كثيرا ما يتداخل مع المهارة كما يشير إلى ذلك Nanda "المهارات عرفت بالقدرات و القدرات عرفت بالمهارات" Sergis (2000، 6) بل Chassang في تناوله المؤسسة كمحفظة من القدرات الاستراتيجية اعتبر مصطلح القدرة اشمل من المهارة وعرف القدرة الاستراتيجية على أنها "أهلية Aptitude جماعية مميزة تساهم مباشرة في أفضلية وضعية المؤسسة Chassang (2002، 120). ولتفادي هذا الإشكال عرف Tarondeau القدرات على أنها "روتينات Routines تشغيل الأصول لخلق، إنتاج أو تقديم سلع و خدمات إلى السوق" ويضع الحدود الفاصلة بين المصطلحين بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 3 نموذج المهارات، القدرات و الموارد



المصدر: (Tarondeau (2002, 20

ومنه يمكن القول ان المهارة هي القدرة المتميزة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية الى معرفة علمية كينونية (Savoir faire et être)، تطبق في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المتوخاة.

واذا كان من الطبيعي ان تلتصق المهارة بالفرد وتتجلى من خلال الكيفية المتميزة التي يؤدي بها الأعمال المسندة إليه، فان الجديد الذي قدمته نظرية الموارد يتمثل في المهارات التنظيمية او الجماعية داخل المنظمة والتي قدمت بأشكال مختلفة:

- *المهارات التنظيمية* وهي مجموع الموارد الفردية والجماعية التي تسمح بتحقيق نشاط مكون من روتينات وتنظيمية ومن عمليات Arregle et Quelin (2001، 276) وهي التي يسميها John Kay بالقدرات الخاصة للمؤسسة ويعتبر ان المؤسسة الكبرى هي كبيرة بهذه ا لقدرات، وتبقى خاصة بالمؤسسة لصعوبة نقلها بفعل عوائق دخول السوق، تاريخ المؤسسة وعلاقاتها الضمنية John Kay (2000 ،08).

- *المهارات الأصلية* (Cardinale) : وهي التعلم الجماعي للمنظمة الذي يتناول خصوصا تنسيق معارف العمليات الانتاجية المختلفة وإدماج سلسلة من التكنولوجيات المتعددة Tywoniak (06،1998).

المهارة الاستراتيجية : هي إنجاز بشري نافع، نادر وعائم' (opaque) مغروس في تنظيم وتشغيل المؤسسة لذلك فهي صعبة الحركة، النقل والإحلال كما لا تنفصل عن المؤسسة التي تستخدمها، اي ان قيمتها لا تظهر الا في المؤسسة التي تستعملها وتطورها Meschi (1997، 12)

ولعل التحليل الأوفى والاشهر للمهارات ذلك الذي قدمه Hamel et Prahalad وصنفا فيه المهارات الى أساسية (جوهريه (core competencies) وثانوية. فالباحثان يقدمان المؤسسة على أنها شجرة يمثل الجذع فيها والفروع الرئيسية المنتجات القاعدية ، الأغصان تمثل الوحدات، اما الاوراق والازهار فتمثل المنتجات التي تباع للزبائن اما الجذور فتمثل القدرات او المهارات الأساسية التي تسمح -للشجرة- بالمحافظة على الأغصان القائمة واتبات اغصان جديدة Meschi (1997، 07)

بالمثل، فالنظرة الأفقية للمؤسسة transversal تبين أنها تتكون من أنشطة أساسية توجد في المركز وأخرى ثانوية وفي كل هذه الأنشطة توجد مهارات تعكس المعارف الجماعية والتطبيقية للمؤسسة. وبما انه من الصعب جرد جميع المهارات، كما ان ذلك لا يكون ذا منفعة كبيرة للتسيير، فان التركيز يجب ان يكون عموما حول الأنشطة التي تساهم بشكل حاسم في الرفاهية الدائمة للمؤسسة، بمعنى آخر فان التركيز يكون على المهارات الأساسية أو الجوهرية والتي تتوفر فيها المعايير:

01- القيمة في عيون الزبون وتحقيق تخفيض معتبر في التكاليف

02-التميز عن المنافسين

03- المرونـــة وإمكانيـــة التطبيـــق علـــى منتجـــات عديـــدة للمؤسســـة Hamel et Prahalad (219-1999،216).

اذا فالمهارات الأساسية هي تركيب لعدد من المهارات الثانوية او الفردية المبنية على المعارف التطبيقية والتكنولوجيا المتحكم فيها. والمؤسسة تستفيد منها في سبق المنافسين من خلال تجديدها مع الزمن .

ونظرا لكونها تكتسي أهمية قصوى في ضمان التنافسية Fjeldstad et Heanes (26 2000) فقد حاول العديد من الكتاب تحديد خصائصها لضبطها. والجدول الاتي يلخص اهم وجهات النظر.

الجدول رقم 1 خصائص المهارات الاساسية

	الخصائص	المؤلفين
المهـــارات الأساسيـة	01-مدة حياة اكبر من جميع المنتجات 02 لا يمكن ان يكون فرد لوحده 03- تحلق القيمة في عين الزبائن 04-تميز المؤسسة عن المنافسين 05- المرونة لتضمن الانتقال أسهل إلى أسواق جديدة.	Klemel et behaled (1990-1995)
	01- تطور بطيء بالتعليم الجماعي 02- غير مرنة للاستثمارات 03- صعبة النعل والتحويل 04- أفضلية تنافسية للزبائن 05-- أفضليات التعاضد مع قدرات أخرى. 06- استثمار لا يمكن الرجوع فيه	Schoemaker1992
	01-مجموعة من القدرات والمعارف 02-مرنة 03- طويلة المدى 04-القرة على التكيف والتطور. 05-محدودة من حيث العد 06- المصدر الوحيد للتحسين في سلسلة القيم. 07-متجذرة في المنظمة	Qinn et Helemer
	01- محرك للمؤسسة 02- في علاقات دقيقة مع الزبائن 03-تمنح الوسائل للاستراتيجية	دراسة المكتب الاستشارة Fiencis Vidal
المهارات الاستراتيجية	01- صعبة الاستبدال والنقل 02- نادرة 03- مناسبة 04-متخصصة	Schoemaker Amit و1993
	01-الملاءمة 04- عدم الاحلالية 02-الندرة 03عدم التحويلية	Berney 1991 Pethode thevenarde1997
	01-نافعة 02-نادرة 03-معتمة opeque	Meschi41997

	01-مفرد العمل الاستراتيجي 04-- مستقلة 02-وحيدة في محيط المنافسين 05- خلاقة للمنتجات المتميزة 03-قيمة تضاف للزبون 06 - تشجع التوسع	دراسة للمكتب Fiencis Vidal

المصدر: Sergis (2000، 8-9-10)

وتجدر الإشارة الى Hamel et Prahalad يؤكدان :

* المهارات ليست اصولا بالمعنىالمحاسبي كبراءات الاختراع.

*المهارات لا تخضع للاهتلاك حتى ولو فقدت قيمتها مع الزمن، ولو ان القاعدة العامة تنص على اثراء المهارات وتطويرها يزداد مع استعمالها.

* العوامل الأساسية للنجاح ليست مهارات أساسية فمثلا تفضيل المنتوج الوطني يعتبر عاملا اساسيا للنجاح وليس مهارة ونفس الشيء بالنسبة للتمثيل التجاري الخاص (exclusif).

*المهارات الأساسية لا تعني بالضروة التكامل الراسي، فمثلا (Canon) التي لها مهارات في مجال الناسوخ تشتري اكثر من 75% من مكونات آلاتها. لذلك فالمهارات الأساسية تقتضي التحول من التكامل الراسي الى التكامل الافتراضي Hamel et Prahalad (1999،219-220)

نظريا يبدو نموذج المهارات متكاملا ويصنع للمؤسسة التي تتبناه فعلا المستقبل التنافسي غير انه عمليا فالنموذج لا يزال في حاجة إلى اختبارات ميدانية أكثر تضبط إجراءاته وتغطي نقائصه. ولتطبيقه يقترح Meschi الخطوات التالية لتنظيم المهارات الأساسية بالمؤسسة.

1* ملاحظة الأفراد في العمل لتحديد المهارات المهنية كمجموعة من المعارف والمعارف التطبيقية الموجودة لدى الافراد وذلك للحصول، بالنسبة للمؤسسة موضوع التطبيق، على خريطة تفصيلية للمهارات الموجودة

2* ترتيب وتجميع المهارات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للمهارات التنظيمية التي تغذي وتدعم مختلف أنشطة المؤسسة انطلاقا من مبدأ أن فردا او مجموعة صغيرة لا يمكن لها ان تكتسب بمفردها مهارة أساسية اخذا بعين الاعتبار أفضليات التعاضد (Synergie) بين المهارات الفردية او الوحدوية على المستوى الأفقي في مختلف الوظائف التقليدية للمؤسسة.

03 *الإدماج الناجح للمهارات الفردية لتكوين مهارات أساسية مع الإشارة إلى أن اكتساب المهارات الفردية ضروري لكنه غير كاف.

4* تطوير مهارات أساسية جديدة انطلاقا من المهارات القائمة التي قد تنخفض قيمتها مع الزمن او تقضي عليها تحولات السوق، على ان يكون العمل بمبدا الحركية الداخلية للمهارات اي دوران المهارات الأساسية

داخل المؤسسة لضمان مساهمتها في خلق القيمة عند جميع المستويات وكذا تلقيح بعضها البعض وبالتالي اثرائها، ولو ان الامر يتطلب نوعا مميزا من التنظيم (مرونة عالية) Meschi (1997، 13-16).

لا بديل عن المعرفة أكثر الا المعرفة أكثر:

المعارف كلمة تحمل مدلولات عديدة تعدد السياقات التي توظف فيها، فقد تعني المعلومة، الوعي، العلم، الخبرة، القدرة، المعرفة العملية،.. Sveiby (2000، 63) وكلها تراكيب ومعاني تجعل لها مكانة أساسية في المؤسسة- محفظة الموارد- . و هي في الواقع تمثل المحور الذي ترتكز عليه أساسا المعالجة المبنية على الموارد ونواة المهارات على اختلاف أشكالها. فإذا كانت المهارة عموما تتألف من معرفة صريحة، قدرة، خبرة، تثمين وشبكة من العلاقات Sveiby (2000، 73) فان خاصية الندرة التي تميز بعض المعارف، التي يصعب جدا الحصول عليها ، هي التي تجعل المؤسسة تكتسب وتكون ما يسمى بالمهارات الأساسية، Chaize (1998-196) التي يراهن عليها Prahalad وHame لتكوين الأفضلية التنافسية الدائمة.

ان المعرفة بمعناها الادراكي تظهر بصيغة مجموعة مصغرة من الأجزاء والتمثيلات لما يتلقاه ويفهمه الفرد تستقر في الذهن ليوظفها في أداء مجموعة من المهام الادراكية. وهي لا تتوقف عند نقل صورة عن شخص اوشيء أو ظاهرة ما إلى الذهن الذي يستحضرها في أية لحظة كعلاقة بين الفرد ومحيطه، بل وتتعدى إلى ما يمكن أن يتجرد من هذه العلاقة من فهم وتفسيرات تنتقل الى الغير Duizabo وGuillaume (1997، 05). وبهذا الشكل تلعب المعرفة دور المحرك للتطور البشري في جميع مجالات الحياة.

الى غاية نهاية الستينات عولجت المعرفة في المؤسسة على أنها مجموعة من المعلومات لدى الأفراد توظف في النشاط كأية موارد أخرى، غير انه مع احتدام المنافسة وتسارع التطورات التكنولوجية وتزايد وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها بدا الباحثون كـ: Gablraith (1968) ، Drucker (1968، 1988، 1993)، Bell(1973) وغيرهم يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية وقدوم عمال المعلومات (Travailleurs des connaissances) ليحل الاقتصاد المعرفي محل اقتصاد السوق باليقظة الاستراتيجية كأداة والتنافسية كمعيار ، *حيرش* (2002، 135) والذي بدا يأخذ طابع الرسمية بإنشاء هيئات تسيير المعارف داخل المؤسسات الكبرى (كـ Ernest & Young, Hoffmane Laroche, xerox, Mc Kinesy, General Electric..) Duizabo, Guillaume (1997، 3)

فتطورت تقنيات و أدوات ليس لتخزين المعارف فحسب بل لاقتسامها داخل المؤسسة وتحسينها *حيرش* (2002، 130)

وأصبحت المعرفة اليوم تمثل العنصر الأساسي في المؤسسة كما يقول Drucker "أن الأنشطة التي تحتل المكانة الرئيسية لم تعد تلك التي تهدف الى انتاج وتوزيع الاشياء وانما هي تلك التي تنتج وتوزع المعارف والمعلومات"، والمسالة تتعلق بجميع المؤسسات مهما كان نشاطها او حجمها، مع أن الأمر قد بدا بما يسمى بالمؤسسات المبنية على المعارف أي مكاتب الاستشارة، مؤسسات اعداد البرامج الجاهزة وخدمات الإعلام الآلي ....، وبلغة الارقام يقدر Quinn ان 75 % من القيمة المضافة للمؤسسة تاتي من انشطة غير مادية مؤكدا على ظهور اقتصاد المعارف Metais et Moingeon (2001، 113) .

ان خصائص المعرفة المتمثلة في:

- عدم النفاذ لأنها لا تنضب بالاستعمال.

- صعوبة المعرفة.

- الخروج عن مجال المنافسة.

- التميز بالتراكمية Foray (2000، 59-62).

جلبت اليها اهتمام المسيرين والمنظرين لاعتمادها كمصدر لخلق القيمة بالمؤسسة فتمحورت الاهتمامات حول تساؤلات ك:- لماذا وكيف تنشيء وتراكم المنظمات المعارف؟

- كيف توظف المعارف؟

- كيف يمكن للمعرفة ان تشكل افضلية تنافسية محمية؟ Metais et Moingeon (2001، 113)

كما ان مصطلح معرفة قد اضيف للكثير من الافعال لتشكل معها تراكيب تحولت الى تحديات للمؤسسة ك:

*المعرفة العلمية Savoir faire *معرفة الكينونة Savoir étre *معرفة النضر. Savoir voir

*معرفة الصيرورة Savoir Devenir *معرفة الارادة Savoir vouloir

Chaize (1998) ومن يدري ماذا ايضا؟

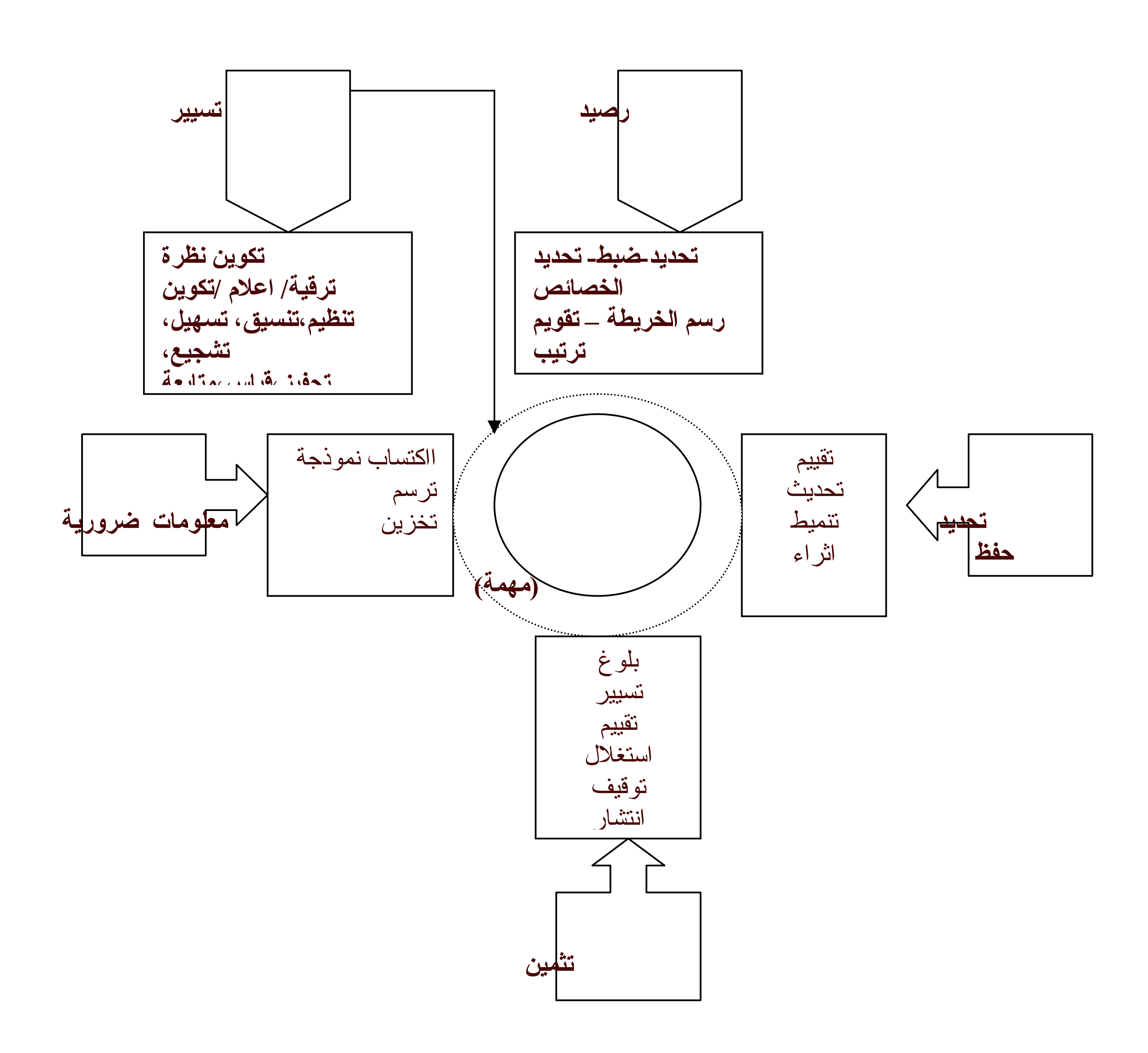
و من أهم المواضيع التي شكلت في هذا الإطار المحاور الرئيسية للبحث تسيير المعارف، التعلم التنظيمي وذاكرة المنظمة وهي المواضيع التي سنتطرق إلى أهم مفاهيمها بشكل وجيز جدا

*<u>تسيير المعارف</u>: يقصد به مختلف الأعمال والانشطة التي تهدف للاجابة على اشكالية رسملة المعارف في مجموعها وربطها بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة من تحسيس، تكوين، تشجيع، تحفيز، قيادة

أنشطة، عمليات خاصة تؤدي الى التحكم في المعارف وتحضير الشروط الملائمة للعمل... Zacklad و Grundstein (2001، 17)

اما إشكالية رسملة المعارف بالمؤسسة فيمكن عرضها بيانيا كما يلي :

الشكل رقم: 4 اشكالية رسملة المعلومات



المصدر: Zecklade et Grundstein (2001، 16)

في إطار تسيير المعارف يفرق الباحثون بين نوعين اساسيين من المعرفة : (Garcia، 2001، 71
)

-المعرفة الضمنية : هي معرفة ذات طبيعة شخصية صعبة التجسيد والايصال، تكون مثبتة بعمق في الاعمال وتنقسم الىبعدين: -بعد تقني شبيه بـKnow how و -بعد ادراكي يرتبط بالتمثيلات والنماذج الذهنية، المعتقدات ، التصورات........ التي تعكس صورتنا عن الواقع ومعالجتها.

المعرفة الصريحة: هي المعرفة القابلة للتنقل بواسطة لغة رسمية او لغة الية او رموز

سواء كانت ضمنية ام صريحة فان المعرفة تنتج بالمؤسسات باحدى الصور التالية:

Foray(2000، 36-35): - البحث والتنمية - التعليم - حلقات الافعال المرتدة - الابداع الجماعي

ترى Domion ان انشاء المعارف يعد هدفا اولويا في المؤسسة ويمثل عاملا لتنافسيتها ، لكنه يتم بكيفية تختلف نوعا ما عن تلك التي قدمها Foray الذي يرى ان انشاء المعارف ينتج عن:

-الاختبار"L'épreuve" ويقصد به اللحظة التي لا يمكن عندها اعادة توظيف حل سابق في وضعية ما وهو ما يتطلب البحث عن حل جديد وبالتالي معرفة جديدة. وبذلك تكون الاختبارات اداة لتحليل الاحتياجات إلى المعلومات والى انشاء المعارف مهنة بمهنة، وظيفة بوظيفة، مرحلة بمرحلة، ونشاط بنشاطZacklad (2001، 101). ويتجلى ذلك من خلال المثال الوارد في الجدول التالي :

الاختبار	التكرار	المهنة او الوظيفة المعنية	احتياجات المعلومات
الاجابة عن مناقصة	شهرية	رئيس المشروع او مسؤول تجاري	- خلاصة تاريخية عن المشاريع السابقة مع نفس الزبون - خلاصة تاريخية عن مشاريع مشابهة - خلاصة المشاكل (تقنيات تجارية، زبائن،امدادية...) - كيفية مواجهتها في حالات شبيهة
المعارف المنشئة(حصيلة الانجازات السابقة)		وسائل الحفظ(الملفات)	

المصدر: Zacklad (2001، 105)

ومن زاوية محاسبيه يعتبر Chaize المعرفة نتاج راس المال الذكاء ويطرح تساؤلا حول تصنيفها مع الأصول ام مع الخصوم، ليخلص إلى قراءتين مختلفتين : قراءة تنظر إلى المعرفة من حيث صورتها المادية (مهارات، قاعدة بيانات، علامات....) فتعتبرها أصولا . وقراءة أخرى تنظر إليها على أنها مصدر لهذه الأصول فتعتبرها خصوما يمكن تسميتها براس المال الفكري. وبذلك تظهر ميزانية المؤسسة كما يلي :

راس المال الذهني	انظمة المعلومات،العلامات قاعدة البيانات ...
الاموال الخاصة	المباني
الديون	النماذج
الموردون	الالات
	المخزونات ...
الخصوم	الاصول

المصدر: Cheize (1998، 139 –140)

*التعليم التنظيمي: هو ظاهرة جماعية لاكتساب –المعارف- حتى ولو انه يتم فرديا فان اثر المعرفة المكتسبة ستكون على المنظمة ككل او على عدة أفرادها لذلك فالمؤسسة تتعلم إذا كانت واحدة من وحداتها تكتسب معارف قد تكون نافعة للمؤسسة ككل. Tarondeau(2002، 32).كما يرى Koenig ان التعلم التنظيمي يتحقق بـ:

- زيادة عدد الوحدات التي اكتسبت معارف نافعة .
- زيادة عدد التاويلات المختلفة داخل المؤسسة.
- زيادة عدد الوحدات التي لها نفس الفهم لمختلف التاويلات .

يضم التعلم التنظيمي، اضافة الى اكتساب المعارف، عمليات النشر ، التفسير، المناقشة والمبادلة التي بها تتشكل المعرفة الجماعيةTarondeau(33،2002)

كما يرى البعض ان التعلم التنظيمي هو تتابع الاعمال والخبرات المؤدية الى تطوير الممارسات والمعارف المطبقة من قبل الافراد في وظيفة تسييرية محددة Zacklad (2001 ،31) لذلك فهي تتكون من بعدين :

- بعد سلوكي يعكس تغير سلوكات الأفراد وتكيف المؤسسة.

بعد ادراكي أي الوعي باكتساب معارف او طرق تفكير جديدة من قبل أفراد المؤسسة Garcia(71،2001-72) ولا يتوقف عند المساهمة والحماية للأفضلية التنافسية فحسب بل يتعدى إلى وصف اشكال التغيير التنظيمي وتفسيير سلوك المنظمات.

*** ذاكرة المنظمة:**

تشهد المعارف بالمؤسسة، بفعل عمليات الاكتساب و التراكم أحيانا و الضياع أحيانا أخرى، حركية مستمرة أو لنقل عمليات حفظ و نسيان للمعومات كما هو الأمر تماما لدى الإنسان، حيث يتم تسجيل المعارف

مع كل عملية تعلم ليتم استحضارها فيما بعد لتوظيفها في مختلف الحالات إذا لم تضع مع الزمن أو لسبب يخص المستند الذي يحملها. وبهذا النشاط المعرفي يرى الباحثون أن للمؤسسة ذاكرة تتكون بتراكم الخبرات على شكل عادات مستقلة ترتبط أكثر بالسياق الذي تكونت فيه من الأفراد الحاضرين وكذا على شكل خلاصات مستوعبة من الممارسات اليومية أو من نتائج البحث و التطوير تسجل في تقارير، وثائق، ملفات، إجراءات معيارية قواعد بيانات... Zacklad (29،2001).

وبدور يتمثل في توفير الحد الأقصى من الموارد المعرفية للمؤسسة في تطورها الدائم تعالج المعارف على مستوى الذاكرة في ثلاث عمليات أساسية الاقتناء، التخزين و الاستحضار لتتم عملية الحفظ في:

- ذاكرات أفراد المؤسسة.
- الروتينات التي توظف في حل المشاكل المطروحة
- القواعد و الإجراءات المعمول بها في المؤسسة
- الهيكلة
- نظم تخزين و معالجة المعلومات Tarondeau(2002، 42)

وعلى غرار ذاكرة الإنسان يمكن التمييز بين أنواع عديدة من الذاكرات: ذاكرة الصريحة، ذاكرة ضمنية، ذاكرة طويلة المدى و ذاكرة قصيرة المدى. ويمكن هذا التمييز من تفعيل نظم ذاكرات المنظمة حسب خصوصيات كل نظام وخصوصيات المعارف المرتبطة به.

وعلى الرغم من أن المعرفة تمثل فعلا أساس أية ممارسة أو مهمة في المؤسسة وقد دفعت بهذه الأخيرة إلى أعلى مستويات التنافسية إلا أنه ما يؤخذ على هذا الطرح هو أن رسملة المعارف التي ينتجها عمالها Knowledge-workers و تعميمها في المؤسسة ليطبقها الجميع بمنطق المنظمة التي تتعلم organisation apprenante تقتل في الآخرين المقلدين روح الإبداع باسم الإبداع . حيرش (2002، 129).

وبهذه المعالجة للموارد و المهارات و المعارف تبحث المؤسسات عن التنافسية القصوى رافعة المستوى للمؤسسات الناشئة أو مؤسسات البلدان النامية إلى حد التحدي و المراهنة على بقائها.

بتبني خيار اقتصاد السوق وإنهاء ما يقارب الثلاث عقود من الاقتصاد المخطط، تكون الجزائر قد راهنت لبلوغ الأهداف التنموية على النجاعة الاقتصادية للمؤسسات. وقد بدأت بوادر هذا الرهان مع برامج الإصلاح الاقتصادي سعيا لتأهيل المؤسسات لاقتصاد السوق. لكن رغم ما بذل من مجهودات وما انفق من أموال إلا أن وضعية أغلب المؤسسات لم تتحسن بالشكل المرغوب فيه وبقيت تتميز بـضعف المردودية الاقتصادية، العجز المالي، غياب الإجراءات التسييرية والتنظيمية لضبط نشاطها، غياب الرؤية مستقبلية لوضعية المؤسسات، ضعف ان لم نقل انعدام برامج التكوين وتحسين المستوى، الافتقار إلى نظم المعلمات التي تشكل القاعدة المعلوماتية للتسيير باستثناء المحاسبة، تأخر في استخدام النظم الحديثة لتكنولوجيات الاتصال، ضعف التحفيز ووضعية اللاأمن المهني بسبب غموض مستقبل المؤسسات، تباطؤ برامج الخوصصة، إلى غير ذلك من النقائص التي تعج بها الدراسات التشخيصية لوضعية المؤسسات سواء تلك التي تتناولها على شكل دراسات حالات أو دراسة كلية للاقتصاد الجزائري.

وفي مقابل هذا الوضع هناك بوادر لتحسن بعض المؤسسات وانطلاقها نحو النجاعة، تحسن تعكسه التحديثات المستمرة لأساليب التسيير والنتائج الايجابية التي مافتئت تحققها مؤسسات كـ ERIAD سطيف، ENPEC و BCR بوهزة (2002، 81-82) إضافة الى مؤسسات سونا طراك ، الاوراسي و صيدال المسجلة ببورصة الجزائر و العديد من المؤسسات التي حصلت على شهادة الايزو في مختلف القطاعات ENICAB, ENIE, …

ان مختلف مؤشرات السياسة الاقتصادية الوطنية توحي بان السوق الجزائرية ستكون مفتوحة على مصراعيها للمنافسة العالمية. بعبارة أخرى ان المؤسسات الجزائرية الخاصة منها و العمومية مطالبة بنجاعة الأداء او بالا حرى تحقيق مستويات عالية من التنافسية لضمان بقائها. وهي في مواجهة هذه المخاطر يمكن ان تستفيد من راس المال الخبرة المتراكم عبر الثلاثة عقود و من التكلفة المنخفضة لبعض الموارد لكن ذلك يبقى غير كاف خصوصا وان الجزائر تسعى الى الانخراط في المنظمة العالمية للتجارة وعقد اتفاقيات شراكة مع الاتحاد الأوروبي فضلا الإجراءات التحفيزية لجلب الاستثمارات الأجنبية. وفي الحقيقة ان استمرارية المؤسسة الجزائرية أمام هذه التغيرات مرهون بسلوكها هي في ظل هذه المتغيرات وكذا بجملة من الإجراءات نورد أهمها فيما يلي:

تكثيف برامج التكوين للمسيرين و إرساء ثقافة الجودة و الزبون لدى جميع الأفراد

تأسيس التسيير الاستراتيجي الذي يحدد المسارات المستقبلية والخيارات الاستراتيجية

تأسيس نظم للمعلومات وتخزين المعارف وكذا تشجيع التعلم التنظيمي

تشجيع المهارات وتطويرها وصقلها في شكل مهارات جماعية ولم لا أساسية بمنطق Prahalad

تشجيع البحث و التطوير بالمؤسسات و مع الجامعات ومراكز البحث

البحث عن التميز من خلال الموارد المتاحة واستغلال راس المال الخبرة المتراكم

التعبئة التامة لمواردها حتى وان تطلب الأمر إعادة توزيعها على مختلف الوظائف وفقا للاحتياجات الفعلية.

التفكير في كيفيات الانتقال إلى اقتصاد المعارف وتقليص الهوة مع المؤسسات العالمية

ضمان تحفيز الأفراد وانخراطهم الكلي في مشروع المؤسسة.

المراجـع

1) **م بوهزة:** *بعض آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2002*

*2) **Arregle J L et Quelin B**: L'approche fondée sur les ressources in: Stratégie actualité et futur de la recherche, éd. Vuibert-Fnege, Paris, 2001*

3) **Barney J** *Firm ressources and sustaining competitive advantage,journal of management,17, 1991*

*4) **Chassang G** et autres: Stratégie et esprit de finesse éd. Economeca, Paris, 2000.*

*5) **Cheize J**: le grand écart, éd Village mondial, Paris, 1998*

*6) **Duizabo S. et Guillaume N .**: les problématiques de gestion des connaissances dans les entrprises, DMSP, université Paris Dauphine, Cahier de recherche n°252, février 1997.*

*7) **Durand R**: Un test répété de la contribution du curent des ressources à l'explication de la performance des entreprises in: Perspective en management stratégique , éd EMS , Paris, 2000.*

*8) **Durand T**: La perspective basée sur les ressources in: Perspective en management stratégique, éd EMS, Paris, 2000.*

*9) **Durrieux F et autres**: De la planification stratégique à la complexité ,l'expansion management review, Septembre 2000.*

*10) **Fjeldstad O et Haanes K**: Compétences et niveau de concurrence, L'expansion management review, décembre 2000, n°99*

*11) **Foray D**: L'économie des connaissances, éd. La découverte, Paris ,2000.*

*12) **Garcia M U**: La création de connaissance dans l'entreprise, Direction et gestion n° 188-189, Mars-Juin 2001.*

*13) **Hamel G et Prahalad C K.**: la conquête du Futur ,éd Dunod, Paris, 1999.*

*14) **Hirèche A**: Compétitivité; l'autre facette, in séminaire: "compétitivité des entreprises et mutation de l'environnement" 29/30 octobre 2002, université de Biskra.*

*15) **Kay J**: Le fantasme des grands projets in, l'art de la stratégie, éd Pearson éducation et village mondiale, Paris, 2000.*

*16) **Meschi P X**: Le concept de compétence en stratégie; Perspective et limites. Communication 06eme conférence de AIMS ,Monréal, 1997, volume2*

*17) **Metais E** et **Moingeon B**: Management de l'innovation : Le learning Mix, Revue Française de gestion, Mars Avril Mai, 2001.*

*18) **Pomian J**: Connaissance capitale; Processus de creation des connaissances dans les organisation, in Zacklad et Grundstein (2001).*

*19) **Puthod D et. Thevenard C**: la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources AIMS, Monréa1997*

*20) **Reynaud E et Rollet A.**: Les compétences centrale (environnement). Comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité in : stratégie; actualité et futur de la recherche, éd Vuibert-Fnege, Paris 2001.*

*21) **Sergis C**: Le processus d'identification des compétences clés, les cahiers de la recherche, de CLAREE, Lille, 2000.*

*22) **Sveiby K. E**: Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises éd : Maxima, Paris, 2000.*

*23) **Tarondeau J C**: Les stratégies fondées sur le savoir .in: L'art de la stratégie, éd: Pearson Education et village mondial, Paris,2000.*

*24) **Tarondeau J C**: Le management des savoirs, éd PUF, 2 ème éd. Paris, 2002.*

*25) **Tywoniak S**: Le modèle des ressources et compétences; un nouveau paradigme pour le management stratégique ? 7EME conférence de l' AIMS, Louvain-la-nauve, Mai 1999*

*26) **Zacklad M** et**. Grundstein M**: Management des connaissances, éd. Hermes sciences publications, Paris, 2001.*